

CHENGZHANG GUIJI

追随领袖成长轨迹
挖掘他们深邃的管理思想

企业领袖 成长的轨迹

THE GROWTH TRACK OF THE BUSINESS LEADERS

成功经理人的职场风雨历程

宗英俊 编著

关注企业领袖，记录他们的传奇经历和心路历程，
挖掘他们独到的管理思想，寻找他们事业的加速点，展
现他们的人生结晶。



中国纺织出版社

企业领袖

成长的轨迹

◎ 宗英俊 编著



中国纺织出版社

内 容 提 要

个个超级商界奇才在企业王国的进进出出,折射出职场中的生存法则:要适应激烈的市场竞争,经理必须不断地提升自身的核心竞争力,以期在残酷的商场中创出骄人的业绩,成为人人敬仰的企业领袖。本书透析了30位国内外著名企业界精英的成长历程以及经营管理方略。从这些企业领袖成长的轨迹中可以发现,他们成长的一些亮点值得我们追寻与挖掘。这些亮点无论对经理人还是创业者,都是值得可以学习和借鉴的。

图书在版编目(CIP)数据

企业领袖成长的轨迹/宗英俊编著. —北京:中国纺织出版社,2005.3

ISBN 7-5064-3249-8/K·0025

I. 企... II. 宗... III. ①企业家-生平事迹-世界
②企业管理-经验-世界 IV. ①K815.38 ②F279.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第126983号

责任编辑:李秀英 向连英 责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

电话:010-64160816 传真:010-64168226

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

地矿部保定地质勘察院美术胶印厂印刷 各地新华书店经销

2005年3月第1版第1次印刷

开本:787×1092毫米 1/16 印张:17.5

字数:295千字 印数:1-10000 定价29.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

序

在商界打拼的人都会思考这样的问题：“如何才能成为一个企业领袖？”这是我们大部分人的理想。这种理想与其说是被现代企业领袖的巨大光环所吸引，毋宁说是对企业领袖这一管理职业所承担的重大责任和挑战的渴望。美国管理学大师明茨伯格在发表在哈佛商业周刊 2004 年第一期的《管理者的工作，传说与事实》一文中提到：“对我们的社会来说，任何一项工作都没有管理者的工作重要。管理者决定我们的社会机构是否能很好地为我们服务，或者是否会浪费我们的才能和资源。”

如何才能成为企业领袖？对于这个问题很少有人能给出一个满意的答案。跟那些经过固定职业通道教育和训练出来的医生、护士、工程师和会计师等专业人士不同，通向企业领袖这个职业的道路不是惟一的。企业领袖中有很多没有受过正规企业管理训练，甚至没有受过高等教育的人。相反，很多名牌商学院毕业的高材生却不能成为企业领袖。什么样的人才能成为企业领袖？怎样才能成为企业领袖？那就要靠个人的努力、悟性和机会了。

企业领袖必须具备超凡的沟通能力

企业领袖与其他职业最大的不同在于：企业领袖是管理者，像所有管理者一样，企业领袖要完成的任务和达到的目的是要借别人的手和脑来取得的。几乎所有职业都可以单兵作战，唯有管理者不行。人都会思考，要想高效地把人组织起来，光有权力不行。一个企业领袖必须具备超凡的沟通能力，才能成功地说服董事会支持他的工作，才能让下属甘心为他赴汤蹈火，才能取得政府和客户对企业领袖所在公司的支持。正是所有企业参与者的手和脑的共同作用，才决定了一个企业领袖的成败与否。

沟通能力不是指像讲演家那样口若悬河的语言能力。实际上,很多优秀的企业领袖都是讷于言、敏于行的人。因为,人们从骨子里都有点不太信任能说的人。一个优秀的企业领袖可能是一个沉默寡言的人,虽然他平时讲话比一般人少,但每当他插话和提问题时,你就会知道他说到“点”上了。

企业领袖同别人沟通的最重要的手段是行动而不是语言。一个奖牌的颁发,一项人事的任免,一个新的销售政策,一个紧急问题的处理,甚至一个眼神,都会起到语言无法达到的沟通效果。请记住,沟通一定是双向的,而不能在你想沟通的时候才与别人沟通。如果让一个没有预约而来向你汇报紧急事件的分公司经理在门外等 30 分钟,你就是在明白无误地传达一个轻视他和他的公司的信息。

有效的沟通首先是建立在听的基础上——你听不懂对方的意思和问题,怎么能同他沟通?这点对企业领袖来说尤其重要。因为企业领袖所处的地位,别人都会让你先讲,也不会轻易打断你。但如果你真的以为别人喜欢听你的长篇大论,那就大错而特错了。你解决不了别人脑袋里的问题,你讲得再多也没用。

要成为出色的企业领袖,你必须按照沟通专家的方法来训练自己“听”的能力。一个再有能力的人,如果不能主动“听”别人讲话,不能很快地理解别人的问题,也不能当好企业领袖。

诚信是企业领袖必备的品德

借助下属的手和脑完成自己想法的企业领袖,首先要取得别人的信任。要想取得别人的信任,不仅要诚实对待别人,还要诚实对待自己。人们不愿意跟不诚实的人交朋友,但是为了生存,人们可以为不诚实的企业领袖工作,可是谁愿意为一个不诚实的企业领袖真心卖命呢?因此,一个不诚实的企业领袖领导的一定是一个员工出工不出力的团队。一个敢于对下属说“我不懂,你教教我”的企业领袖,才能成为下属真心佩服的领导;一个敢于向董事会说“对不起,我这个决定错了”的企业领袖,才是董事会真正信任的管理者,唯此,这些人才能心甘情愿为你工作。

诚实是信用的基础。除了诚实之外,企业领袖还必须是个讲信用的人。企业领袖的话应一诺千金,即使是错误的承诺也要兑现。比如:年初你确定的佣金政策有些草率,以至于年末有的销售人员拿到了天文数字的佣金。怎么办?合格的企业领袖必须吞掉这个错误,明年再改。假设这个承诺是你个人所承担不了的,你还要兑现吗?答案是肯定的!否则,没有什么比企业领袖丧失契约精神对一个企业的杀伤力更大了,这是企业选错企业领袖的代价。

企业领袖必须有自我学习和反省的能力

日新月异的现代经济技术要求企业领袖不断学习更新知识,以保证他们和他们的企业不被淘汰。要把下属的手和脑高效组织起来,企业领袖还必须掌握其他的专业知识。比如,你要让你的几个孩子共同做完家务,你需要在他们中间分配谁除草,谁浇花,谁吸尘和谁擦车等等。可是,如果你自己都不知道怎么干这些活儿和谁擅长干什么,你怎么能合理分配这些工作?因此,一个好的企业领袖首先应该是一个或几个行业的行家里手才行。因为,管理从来都是具体的。

要成为一个好的企业领袖,不论你是什么专业出身,在你身上往往还得有半个会计师、半个律师、半个工程师甚至半个销售专家的影子。你可能会不以为然:我都学会了,还要专业人员干什么呢?但是,你要知道,专业人员是不能代替你做决策的。如果你不具备一定的专业知识,专业人员怎么可能把他们的决策难题给你讲清楚?如果你不明白别人的问题,你怎么可能帮别人做决策呢?比如,在作年度财务报告时,一笔模棱两可的大额费用是放到今年还是放到明年?这时财务总监是不能代你做决策的。

自我学习的内在动力来源于一个人的自省,只有感到不足的人,才能不断学习。自省对企业领袖来说尤为重要,因为它不仅促使你不断补充其他专业知识,还会使你经常进行管理者的必要反思:比如,别人的手和脑是不是在尽心尽力地为我做事?别人对我的管理方法适应吗?我应从哪里和怎样获得更快、更多、更准确和更有用的信息?这是一个合格的企业领袖必须经常回答的问题。与其他职业不同的是:处理这些影

响企业和企业领袖本人命运的重大问题的能力,企业领袖在学校里和书本上是学不到的。这不仅因为不在企业领袖的位置上,就不可能遇到这些问题,还在于这些问题在每个企业中的表现都不同,在同一企业的不同发展阶段的表现也不同。比如,当过企业领袖的人可能都有这样的经历:尽管千斟酌万研究,年底奖金发放之后,你的员工总会有让你意想不到的反应。因此,一个成功的企业领袖必须是一个自省能力很强的人才行,他需要不断地反省问题,从中找出最适合自己企业的管理方法。

可惜,有些人在通向企业领袖的道路上逐渐改变了自己。一旦成为企业领袖,就开始自以为是,拒绝学习和减少了自省,于是,企业的下坡路就开始了。因此,选择企业领袖时千万不要被他们过往的成功所迷惑。一个成功的外科医生可以有迹可循,而一个成功的企业领袖则不一定能保证他明天的辉煌。

企业领袖必须是一个做选择题的高手

如果一定要用一个词描述企业领袖的角色,“专门做决策”无疑是再合适不过的了。企业的大多数决策都是对不确定因素的决策,因为没有人能预知未来。穷尽了所有专家的意见后,一旦企业领袖决定采取 A 方案,实际上就是同意了 A 方案中对未来不确定因素的判断。如果判断错了,不是专家的责任,而是企业领袖的责任,因为专家是企业领袖请来的。一般来说,判断 10 次能命中 6 次的专家就是超级专家了。可是企业领袖一次判断失误就可能断送一个企业的前程,所以企业领袖的职位对人的判断决策能力要求很高。

企业领袖面临的大部分决策都是非常规的,因为决策一旦有章可循,就可授权给下属了。面对新的决策问题,企业领袖必须加强学习和研究,才能做出正确的决策。可是当你学习和研究的时候,企业的运作是不能停的。于是,这个问题从到你手里的那一刻起就开始倒计时了。

有时候,面对一个错误的投资项目,正确的企业决定应该是马上停止,壮士断臂才对。可是股东和董事会接受不了这个现实,不仅要你继续运作,并且还抱有不切实际的希望。这时候你怎么办?有人可能会说:“你应好好同股东和董事会沟通呀。”可是,有些企业问题是沟通不了

的。做生意的人都知道少亏即是多赚的道理,可是面临亏钱的情况,很少有人是冷静的。悬而未决或根本无解的问题多了,人的心理压力就大了。

作为专业的决策者,企业领袖还必须有一个逻辑思维严谨的头脑。企业是一台处在变化环境中的高速运转的机器,任何一个部件出现问题都需要立即解决。可是这个机器的每个部件都不是标准件,你不可能从备品库中找来一个同样的部件立即换上。因此,你必须在最短的时间内,在变动和不完全确定的情况下,选择一个功能相近的部件换上。因此,这就需要你作判断了,哪个部件更合适?而大部分企业决策都不是泾渭分明的,恰恰相反,往往是两害相权取其轻或两利相权取其重的选择。企业领袖就象一个经常参加选择题考试的考生一样,不断在似是而非的答案中选择可能正确的答案。因此。好的企业领袖必须是一个做选择题的高手。

如果你没有较强的取舍能力,那么企业领袖这个诱人的职业对你一定是个折磨。有一些很高学历的人分析问题非常精湛和老到,可一旦面临决策就变得痛苦不堪,因为他们不敢接受一个有不确定性风险的方案。

企业领袖必须是一个有操作能力的快刀手

要成为企业领袖,你必须是一个规划能力很强的人,但这还远远不够,你还必须是一个具有操作能力的实干家。就是说,即使把一个好的企业领袖放到厨房里去洗碗,他都能很快地找出又快又干净又省水的洗碗方法。

要保证企业的高效和正常运作,你还必须是一个果断的人。为什么大部分企业领袖在与人的日常交往中,往往会给人一种删繁就简、干净利落的感觉?这是他们的职业习惯所然。企业领袖不同于董事长,企业领袖要对日常运作负责。因为你不可能让员工停下手中的活等着你做决策。企业领袖对一个决策拖延的本身,实际上就是做了一个按兵不动或者继续执行现行政策的决策。企业领袖是一个要在有限的时间不断参加选择题考试的考生,这样说来,鲁莽相对于优柔就是可以原谅的了。

因为你不原谅一个企业领袖的鲁莽,实际上就是扼杀他的果断。这是企业管理中经常碰到的典型两难选择——你必须在果断与谨慎或者鲁莽与优柔之间选择,而不能单纯避免鲁莽或者优柔。

因此,企业领袖必须是一个有操作能力的快刀手。一个做事没有条理、眼高手低和优柔寡断的人不可能指挥一个高效的企业。这种高效率地做事的能力是人在日常生活和工作中一点一滴积累和训练出来的。正因如此,很多企业领袖都是从基层一步步打拼出来的。因此,我们在选择企业领袖的时候,应该非常看重候选人是不是有处理具体问题的能力和管理过独立运作组织的经验,因为企业领袖需要的这种高效操作能力比他们的行业经验更为重要和难得。

企业领袖还必须是一个精明的领导者

通常,管理者被定义为主要是战术层面的执行者,着重计划、手段和行动;领导者被定义为主要是战略层面的设计者,着重洞察、方向和文化。企业领袖则同时扮演着管理者和领导者的角色。企业领袖作为企业的第一行政领导人,不仅需要带领整个团队完成企业的中短期目标,还需要在战略上为企业确定方向。你不仅要为下属的错误承担责任,还要为董事会决策的失误纠偏。你不仅要硬指标(营业额、利润率、市场占有率等)上合格,还要在软指标(愿景规划、企业文化、团队建设)上有建树。企业领袖除了是一个精明的管理者之外,还必须是一个有洞察力、有胆量、有勇气、有影响力和心有定数的领导者。

企业间的竞争比的就是出类拔萃。不是所有违反常规的企业模式和管理模式都能创造出竞争优势;但能使企业处于行业领导者地位的竞争优势却一定是有别于常规的。能领导企业创造出这种竞争优势的企业领袖,一定是敢为天下先和性格坚忍的人。只有不惧权威和传统,才可能有创新;只有顶住压力,创新才可能成功。难怪优秀的企业领袖在性格上或多或少都有偏执的一面。从国外的松下幸之助、杰克·韦尔奇到中国的张瑞敏、王石,他们身上都有一种与常人不同的执著。因此,一个好的企业领袖必须同时是一个精明的领导者。一个四平八稳和经常想到“退一步海阔天空”的企业领袖,一个不敢承担风险和责任的企业领

袖,一个没有远见、左右摇摆的企业领袖,不可能有真正的追随者,不可能打造出一个在商场中争奇斗艳的企业。

上面所说的成为出色的企业领袖所应具备的品德、性格和心理能力以及他们的沟通、学习和管理能力,是由其先天基因和后天的生活实践相互作用逐渐形成的。这是正规教育和专业训练教不出来的东西,因为知识可以传授,而素质则不能。

具备了这些素质,不一定就能成为一个好的企业领袖。因为要想成为一个好的企业领袖,除了“人和”,还必须有“天时”和“地利”。商界毕竟是一个成者为王败者寇的地方,一个不能给股东赚钱的企业领袖,无论如何都不是一个好的企业领袖。但是,如果不具备这些素质,就是有了天大的机会,你也不可能成为一个好的企业领袖。

目 录

序 / 1

1. 杜家滨:温和的10年打拼 / 1

传递工作:大使级的总经理 / 2

超强沟通:让总部了解中国区市场 / 3

温和管理:在思科感受平等 / 4

日日新:激情“保鲜”法则 / 6

有所不为:成长的烦恼 / 7

杜氏微笑:成功经理的表征 / 8

2. 吴士宏:逆风飞扬 / 9

自卑激发潜能 / 10

亲自作产品演示 / 12

发现危机:脚下是流沙 / 13

铁算超生 / 15

无奈的出局 / 17

职业经理人的短板 / 18

3. 高群耀:好马也吃回头草 / 20

高博士的欧特克前传 / 21

体验微软:夹缝中求生 / 22

不露声色地飞翔 / 24

心仪“华登” / 25

老东家的新体验 / 27

职场幸遇伯乐 / 27

目

录

4. 唐骏:从小老板到职业经理人 / 30

- 爱情激励:从颓废到赢取出国留学机会 / 31
- 赢取第一桶金:短暂的创业之旅 / 31
- 偷艺微软:探求做大事业的秘密 / 32
- 脱颖而出:从老板角度发现问题并解决问题 / 35
- 强势总裁:剑走偏锋的管理变革 / 36
- 与员工共赢:让业绩说话 / 37
- 功成身退:识时务出走也是一种无奈 / 37
- 成功守则:简单 + 勤奋 / 38
- 激情:魅力领袖的动力 / 39

5. 陈永正:着唐装的温和 CEO / 42

- 成长:领袖之材并非天然 / 43
- 着唐装的“阳光大使” / 44
- 机遇:微软也要穿上“唐装” / 45
- 大力“削藩”:重塑微软中国的业务版图 / 47
- 挑战:做好“必修课”的考卷 / 48
- 亲善大使:打好政府牌 / 49
- 小链接 / 50

6. 孙振耀:商界里的狮子和骆驼 / 51

- 基因突变:由工程师到经理人 / 52
- 企业领袖的 DNA / 54
- 合并是最大的磨练 / 56
- 布道中国 / 60

7. 周伟焜:与大象齐舞 / 63

- 出色的“纯蓝” / 64
- 经营精髓在于创新 / 64
- 与总部保持高度一致 / 66

倚仗师徒关系带动人才成长 / 66

历练领导力 / 67

周氏管理心经 / 70

打造接班人 / 71

8. 杨旭:惟冒险者生存 / 73

体验英特尔:凌晨2点的客户会议 / 74

创造性的本土化攻略 / 74

惟冒险者生存 / 76

激动与危机并存 / 77

管理心得 / 77

战略布局 / 78

牢牢抓住机遇 / 80

9. 符标榜:入乡随俗 / 81

知己知彼 / 82

稳坐戴尔中国统帅宝座 / 82

拒绝表面文章 / 84

人是最大的财富 / 85

中国老总难当 / 87

把生意做大 / 88

10. 吴瑜章:绝地求生 / 90

“海归”重拾中国文化 / 91

绝地求生记 / 92

卖经营思路:卡车不是车 / 93

塑造品牌形象 / 94

倒金字塔论 / 95

吸取知识营养提升管理 / 96

中国化战略新进程 / 97

目

录

11. 何经华:打工皇帝 / 99

- 10 年磨砺 / 100
- 空降兵出招 / 101
- 微笑背后的严厉 / 102
- 推行国际化 / 103
- 职业经理人没有梦 / 104

12. 陶华碧:只识 3 个字的大老板 / 107

- 因势利导抓住机遇 / 108
- “感情投资”打造超强凝聚力 / 110
- 诚信! 诚得别人不忍欺骗 / 111

13. 霍丰:深潜和果断 / 114

- 成长秘诀 / 115
- 安捷伦的价值观 / 117
- 速度、专注、尽职:安捷伦的文化创新 / 118
- 员工管理之道 / 119
- “spark”创新奖励计划 / 120

14. 董明珠:从战火中走来的空调盟主 / 121

- 爱拼才会赢 / 122
- 沉着应战创佳绩 / 123
- 不按牌理出牌 / 124
- 满脑子火花 / 126
- 格力进入董明珠时代 / 128
- 做专做强,接受更大挑战 / 129

15. 李绍唐:IT 界的“拼命三郎” / 131

- 勇敢去敲老板的门 / 132
- 不让客户说“不” / 132

- 用 14 颗心去聆听 / 133
- 太阳比风更能让人脱下大衣 / 134
- 早做职业生涯规划 / 135
- 管人 3 大法宝 / 136
- 学习之道 / 136

16. 格拉斯:不可低估的商界奇才 / 138

- 格拉斯的闪现 / 139
- 萨姆的得力助手 / 140
- 培养李·斯科特接任 / 142

17. 李·斯科特:从平民到商界领袖 / 144

- 因讨债结缘沃尔玛 / 145
- 临危受命,实施变革 / 145
- 平稳渡过新职务蜜月期 / 147
- 承袭和发扬沃尔玛宗旨 / 147
- 倡导员工第一理念 / 148
- 压缩运营成本 / 149

18. 麦克:把自己赶出“安乐窝” / 152

- “刀子麦克”:坚持不懈地削减成本 / 153
- “骑士麦克”:营造公司新气候 / 155
- 塑造领袖魅力:让员工充分了解自己的为人 / 157
- “成功瘾”麦克:远离“安乐窝” / 158

19. 奈特:从直觉走向理智 / 160

- 1000 美元起家创建耐克 / 161
- 模仿策略:通向成功的阶梯 / 161
- 超强创新能力铸就鞋业新霸主 / 162
- 营造个人奋斗与商业伦理互容的公司文化 / 163

从混沌走向规范管理 / 164

20. 雷蒙德:平衡领导,百事皆可乐 / 166

因势利导,转型健康 / 167

边买边卖,聚焦核心 / 168

平衡领导,均衡发展 / 169

处处领先,赢来世纪首胜 / 172

21. 莱希:泰斯科之王 / 173

泰斯科王国 / 174

成功之道 / 174

成长足迹 / 176

向全球进军 / 177

建立网络零售巨无霸 / 178

网络成功的关键 / 180

22. 惠特曼:从完美到卓越 / 181

完美的商店 / 182

风格迥异的女领袖 / 182

成就卓越 / 184

改造 eBay 公司 / 185

倾听顾客的声音 / 186

体贴入微式的经营 / 187

eBay 公司永远没有落日 / 188

称职的妻子、母亲和领导 / 189

23. 思文凯:爱立信的希望 / 191

受命于危难之中 / 192

为什么是思文凯 / 193

陡峭的学习曲线 / 194

爱立信的“救治”之道 / 195

战略思考的转变 / 197

挑战股东 / 199

24. 布拉贝克:管理公司如同登山 / 201

发迹:从推销员做起 / 202

冲刺新高峰:谨慎地变革 / 202

并购整合的策略 / 205

经营理念:着眼长远 / 206

铸造雀巢精神 / 207

雀巢的战略性转变 / 208

25. 御手洗富士夫:以“日体美用”冲破佳能管理困境 / 211

御手洗家族印记 / 212

东西合璧的管理风格 / 213

果敢的震撼疗法 / 215

小型独立系统取代流水作业线 / 215

删减支出,增加利润 / 216

不遗余力地研发 / 217

坚持终身雇用制 / 218

26. 塞梅尔:从华纳到雅虎 / 220

打好好莱坞 40 年:猎手的成长轨迹 / 221

弥补专业知识:空降兵的极地生存法则 / 222

变革管理与业务重构:引领雅虎走出低潮 / 223

27. 库玛:尴尬 CEO / 228

塑造不一样的 CA / 229

一切工作客户至上 / 231

随需而变的创新策略 / 232

目

录